

MASALAH BUDAYA DALAM PROYEK *INTERNATIONAL JOINT VENTURE*

Shirly Susanne Lumeno

Program Studi Teknik Sipil, Fakultas Teknik Sipil dan Lingkungan, Institut Teknologi Bandung

Email: shirly250@si.itb.ac

ABSTRAK

*Paper ini menggambarkan bagaimana budaya menjadi salah satu masalah dalam proyek pembangunan infrastruktur di Indonesia oleh dua perusahaan yang bergabung dalam **international joint operation**. Salah satu alasan mengapa budaya menimbulkan masalah pada perusahaan IJO karena perbedaan budaya antara mitra memiliki pengaruh kerugian terhadap perusahaan yang tercermin dari hubungan kerja. Data diperoleh dengan melakukan survei melalui kuesioner yang diisi oleh manajer kedua mitra. Temuan menunjukkan solusi secara umum terhadap masalah yang dihadapi oleh kedua aliansi yang terlibat dalam proyek international yaitu kontraktor asing dan kontraktor domestik.*

*Kata-kata kunci : **International Joint Operation**, masalah, budaya, hubungan kerja.*

PENDAHULUAN

Proses untuk merealisasikan proyek infrastruktur berskala besar memerlukan keahlian tinggi, peralatan, SDM yang berkualitas serta biaya tinggi di Indonesia sering dilaksanakan oleh kontraktor dari dalam dan luar negeri yang disebut *International Joint Operation*. Kontribusi sumber daya pada *joint operation* dari perusahaan yang bergabung antara lain mengkombinasikan sumber daya ekonomi, keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan masing-masing perusahaan (Andrew et al. 2006). Masih menurut Andrew et al. (2006), dengan terbentuknya IJO dari dua perusahaan atau lebih diharapkan mampu memfasilitasi kombinasi sumber daya ekonomi, keterampilan, dan pengetahuan yang diperlukan pada proyek. Melalui kerja sama diharapkan terjadi kinerja yang lebih baik karena kompetensi dan sumberdaya perusahaan – perusahaan yang berpartisipasi dapat dikombinasikan (Marzuki dan Lumeno 2011).

Namun demikian, selain memberikan keuntungan, *International Joint Venture* juga mengandung ketidak pastian dan risiko yang berbeda jika dibandingkan dengan *Joint Venture* domestik. Pada *International Joint Venture* di bidang konstruksi dalam banyak kasus sering menghadapi masalah karena

lingkungan konstruksi yang sangat kompleks dan dinamis, mereka dibentuk untuk mengerjakan proyek-proyek berskala besar (Girmscheid, 2005) Proyek konstruksi internasional mengandung ketidak pastian tinggi karena melibatkan partisipan dengan latar belakang budaya, politik, dan ekonomi yang berbeda (Jamil dkk, 2008).

Untuk proyek-proyek konstruksi di negara berkembang sangat berbeda dengan di negara maju. Perbedaan utamanya antara lain faktor sosial-budaya. Menurut Ozorhon (2008), perbedaan budaya disebabkan masing-masing pihak akan membawa budaya masing-masing perusahaan dan hal itu akan menimbulkan kesulitan serta konflik bagi pihak-pihak yang bermitra. Perbedaan nilai-nilai budaya ini, pada gilirannya akan menyulitkan IJO bagi pihak yang bermitra untuk menyepakati tujuan bersama, pemecahan masalah dan resolusi konflik dibandingkan jika mereka datang dari negara yang sama.

Mengenai budaya, Hofstede (1998) menyatakan, tidak ada satu definisi tunggal yang merangkum istilah “budaya” sepenuhnya. Hal ini telah disebut sebagai satu set yaitu berbagi pengalaman, pemahaman, makna diantara sesama organisasi, anggota kelompok, komunitas, atau bangsa. Konsep inti dari operasi IJV dan hubungan antara mitra perusahaan masih tidak dipahami (Parkhe

1993). Hal ini sebagian besar berasal dari kompleksitas yang melekat pada IJV dengan melibatkan campuran budaya yang berbeda (Tatoglu dan Glaister 1998). Menurut Swierczak (1994), budaya merupakan sumber banyak konflik dan memberikan kontribusi besar pada banyak kegagalan JV. Perbedaan budaya antara kontraktor asing dan domestik merupakan masalah besar dalam proyek IJO dan sangat mungkin memberikan dampak pada hubungan kerja dalam IJO dari pihak yang bermitra. Faktor masalah yang terkait dengan budaya seharusnya menjadi perhatian khusus sehingga hubungan kerja yang baik antara mitra dapat mencapai tujuan proyek IJO.

Tujuan penelitian dari makalah ini adalah menggali persepsi kontraktor terhadap masalah perbedaan budaya yang memberikan dampak pada hubungan kerja karyawan dalam operasi proyek dan menimbulkan peluang kerugian pada proyek IJO. Menurut Low dan Leong (2000), budaya secara kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, seni, moral, adat, dan setiap kemampuan lain dan kebiasaan yang diperoleh oleh laki-laki dan perempuan sebagai anggota masyarakat. Budaya adalah perilaku yang sudah mendarah daging dan mempengaruhi cara pendekatan kelompok kolektif, mengevaluasi, dan menegosiasikan peluang untuk bisnis internasional (Ozorhon et al. 2008). Budaya dapat dianggap sebagai suatu sistem yang memiliki makna bersama yang mengatur nilai-nilai mental sehingga menuntun perilaku orang-orang dalam komunitas khususnya bangsa dan organisasi (Liu dan Fellows 2008).

Penelitian ini, dilakukan dengan mengambil studi kasus pada proyek *International Joint Operation* antara kontraktor domestik dan kontraktor asing di dalam sebuah proyek pembangunan bendungan di Sulawesi Selatan. Bentuk kerja sama joint operation ini bersifat *integrated* atau menyeluruh, dimana masing-masing perusahaan yang terlibat dalam proyek joint operation akan melebur menjadi satu tim kerja, kemudian membentuk manajemen baru. Sehingga pengawasan dan petunjuk kerja akan disesuaikan dengan manajemen baru tersebut.

INTERNATIONAL JOINT OPERATION DAN MASALAH BUDAYA

Joint Operation

Menurut Parker et al (1984), *joint venture* merupakan sebuah kemitraan dari dua kontraktor atau lebih yang bekerja sama untuk menawarkan sebuah pekerjaan konstruksi *particular*. *Joint venture* dibentuk hanya untuk satu pekerjaan dan dibubarkan setelah pekerjaan tersebut selesai. *Joint venture* juga sebagai suatu tipe aliansi khusus dapat memberikan peluang khusus untuk mengkombinasikan kompetensi tertentu serta sumber daya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi (Geringer, 1988). Partisipan joint venture ini bergabung seringkali melalui kontrak perjanjian, untuk memberikan kontribusi sumber daya keterampilan, pengalaman, pembiayaan atau sumber daya fisik (Liu dan Fellows, 2008)

Menurut literature-literatur dari negara maju dan negara berkembang lainnya kecuali Indonesia pada prinsipnya *joint venture* untuk mengerjakan satu proyek yang bersifat sementara dan setelah proyek selesai kerja sama juga berakhir. Namun, berbeda yang berlaku di Indonesia menurut LPJK (2008), bahwa pengertian *joint venture* adalah untuk mengerjakan bisa lebih dari satu proyek yang bersifat jangka panjang dan membentuk satu badan usaha baru oleh dua atau lebih badan usaha/kontraktor. Sementara untuk mengerjakan satu proyek yang sifatnya sementara adalah bentuk *joint operation* seperti penerapan di negara luar Indonesia yang dikenal dengan istilah *joint venture*. Joint operation adalah usaha gabungan yang bersifat sementara antara satu atau beberapa badan usaha baik nasional dengan nasional maupun nasional dengan asing yang dinyatakan dalam operasi kerjasama operasi (*Joint Operation Agreement*) yang menetapkan hak dan kewajiban masing-masing. Bagi kontraktor asing yang akan mengerjakan proyek di Indonesia merupakan kewajiban untuk menggandeng kontraktor lokal dan membentuk perjanjian operasi bersama yang dikenal dengan nama *International Joint Operation*

sama seperti yang berlaku di negara asing yang memakai istilah *International Joint Venture*.

International Joint Venture (IJV) adalah suatu joint venture yang melibatkan dua organisasi yang berkontribusi ekuitas dan sumber daya mereka dan sedikitnya satu mitra memiliki kantor pusat di luar negara dimana joint venture internasional tersebut beroperasi (Ozorhon et al. 2007). Perusahaan konstruksi diberbagai negara, untuk melakukan ekspansi ke berbagai negara luar menggunakan *international joint venture* untuk memasuki pasar konstruksi baru di seluruh dunia terutama di negara berkembang (Lim dan Liu, 2001)

Masalah Budaya

Menurut Swierzek (1994), faktor kritis keberhasilan untuk usaha patungan telah menjadi mutualitas tujuan antara mitra. Sebuah *joint venture internasional* yang efektif memerlukan mitra untuk menyetujui tujuan fundamental mereka. Tujuan sulit untuk ditentukan, sekalipun dalam budaya yang sama. Hal ini mengarah ke sumber pertama dari konflik dan menyeimbangkan dari kepentingan yang berbeda. *Joint ventures* cukup sulit dikelola karena berbagai perbedaan yang ada dan semua keputusan berdasarkan pada manajemen puncak berdasarkan kesepakatan. Swierzek (1994) menegaskan budaya adalah pengaruh yang kuat pada bagaimana kompromi disepakati, karena kebudayaan memberikan asumsi yang mendasari atas dasar keputusan yang dibuat.

Menurut Ozorhon (2008), budaya menjadi faktor penting bagi usaha bersama karena budaya dilihat sebagai salah satu faktor utama kegagalan dari usaha patungan. Pada penelitian yang dilakukan antara negara Asia dan Amerika kurangnya saling melengkapi antara mitra adalah merupakan faktor yang paling penting dari kegagalan *joint venture*. Ozorhon (2008) menegaskan kurangnya saling melengkapi disebabkan oleh kegagalan untuk memahami bagaimana asumsi budaya mempengaruhi perkembangan perusahaan patungan. Budaya akan mempengaruhi hubungan antara pihak yang bermitra di IJO.

Sirmon dan Lane (2004) menyatakan bahwa budaya dapat dibedakan dalam tiga kategori besar yaitu : 1) budaya nasional, adalah budaya suatu negara tentang bagaimana melakukan sesuatu dan mengadakan sesuatu oleh seseorang warga negara. Perbedaan budaya tiap negara nyata pada bidang ekonomi, sifat politik dan sistem pendidikan. Perbedaan budaya nasional akan berpengaruh pada budaya organisasi dan berpengaruh pada budaya karyawan; 2) budaya organisasi, adalah adaptasi sosial, nilai-nilai sosial dan norma seperti tradisi, kebiasaan yang diyakini suatu organisasi. Perbedaan organisasi akan berpengaruh pada keinginan untuk saling melengkapi kelebihan dan kekurangan masing-masing dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan yang bernilai; 3) budaya profesional, adalah berkembang melalui keadaan sosial yang diterima seseorang dalam pelayanan, pendidikan dan kursus. Perbedaan ini sering menghambat kerjasama internasional karena: 1) masing-masing individu gagal untuk menyatukan basic ilmu masing-masing; 2) masing-masing individu gagal mengkomunikasikan dengan baik ilmu mereka kepada profesional ilmu yang lain.

Berbagai masalah budaya yang mungkin menimbulkan kerugian akibat latar belakang budaya yang berbeda antara lain budaya sosial, adaptasi dan lainnya akan sangat berpengaruh bagi kontraktor yang melakukan proyek IJO karena aliansi ini melibatkan pihak asing dan pihak domestik. Perbedaan budaya yang berasal dari budaya nasional akan menghambat kemampuan karyawan mitra IJV untuk berinteraksi secara efektif (Sirmon dan Lane, 2004). Tidak adanya interaksi yang efektif dari karyawan akan mempengaruhi hubungan baik antara karyawan mitra dalam IJO sehingga menimbulkan peluang kerugian bagi kontraktor dalam mencapai tujuan proyek.

Keberhasilan para mitra yang bekerja sama pada satu satu proyek dalam menyikapi masalah budaya dicerminkan oleh hubungan yang baik dari semua karyawan IJO. Ozorhon et al. (2008) mengemukakan bahwa ada 6 faktor yang berkontribusi besar di dalam menghasilkan hubungan yang baik di antara para mitra yang terlibat di dalam IJV adalah:

komitmen, komunikasi, kooperasi, operasi yang pernah dilakukan bersama sebelumnya, dan kepercayaan.

STUDI KASUS PADA IJO DI PROYEK INFRASTRUKTUR

Pada penelitian ini studi kasus dilakukan pada perusahaan kontraktor asing dan kontraktor nasional yang melakukan kerjasama lewat sistem *International Joint Operation* untuk menangani proyek pembangunan bendungan dan pembangkit tenaga listrik di wilayah Sulawesi dan merupakan salah satu pembangunan proyek infrastruktur. Proyek ini dibangun untuk menunjang kegiatan operasi dari salah satu pabrik yang ada di daerah tersebut. Selain itu memberikan kontribusi besar bagi daerah karena telah meningkatkan pemasukan pendapatan asli daerah (PAD). Pembangunan infrastruktur ini didanai oleh dana swasta murni dan merupakan salah satu mega proyek di Indonesia karena melibatkan banyak kontraktor baik asing maupun domestik. Perbedaan kontraktor untuk proyek bendungan utama ini terdiri dari mitra asing dan domestik yang bekerja dalam *international joint operation*. Sehingga, perbedaan latar belakang perlu dikelola dengan baik oleh setiap pihak yang bermitra di IJO.

Perbedaan budaya yang terdapat dari mitra IJO lebih besar dirasakan karena berasal dari dua negara yang berbeda, antara lain perbedaan budaya kerja, budaya sosial, bahasa dan lainnya. Perbedaan yang disebutkan di atas misalnya dari segi bahasa kedua mitra akan mengalami hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan ini akan mempengaruhi sistem koordinasi didalam IJO sehingga akan berdampak pada hubungan kerja.

METODOLOGI

Berdasarkan perbedaan latar belakang antara mitra asing dan domestik IJO, maka faktor-faktor perbedaan budaya bagi kedua mitra dapat dikelompokkan seperti pada tabel 3 berdasar literature yang ada. Faktor budaya yang dimaksud adalah memberikan dampak langsung terhadap hubungan kerja karyawan dan secara langsung memberikan peluang

kerugian bagi kontraktor IJO. Selanjutnya, faktor-faktor budaya dikemas dalam bentuk pertanyaan dan dirancang kemudian melakukan wawancara dengan bertatap muka langsung dengan responden yang dibatasi hanya pada level manager dari masing-masing divisi pada struktur organisasi IJO. Pada penelitian ini faktor budaya yang akan dikaji adalah faktor budaya bahasa.

Survei dan Responden

Survei dilakukan dengan wawancara, observasi dan alat perekam. Tujuan Wawancara untuk menggali permasalahan yang terkait dengan faktor-faktor budaya, dan seberapa besar pengaruhnya terhadap hubungan kerja. Sebelum dilakukan wawancara peneliti melakukan observasi terlebih dahulu dengan tujuan untuk memahami dengan jelas keadaan lingkungan wawancara dan bagaimana menerapkan teknik yang tepat untuk proyek IJO. Dan alat bantu lainnya yaitu alat perekam untuk membantu peneliti merekam setiap hasil wawancara yang tidak tercatat.

Dari 16 manager yang terlibat dalam proyek ini, 14 orang berhasil diwawancarai. Responden mewakili karyawan pada setiap divisi yang ada. Responden berasal dari mitra asing sebanyak 7 orang dan dari mitra domestik 7 orang.

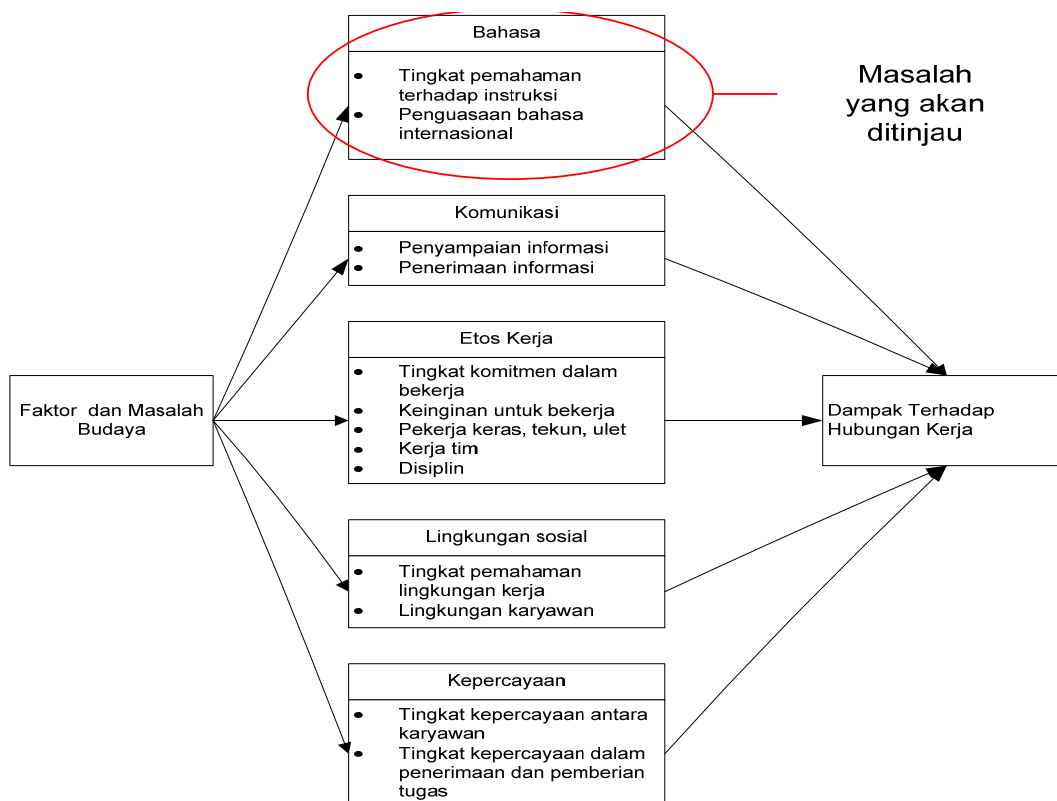
Metode Pengolahan Data

Pengolahan data secara kualitatif diperoleh melalui hasil wawancara mendalam terhadap masalah budaya pada proyek IJO. Hasil data dibaca berulang kali sehingga memperoleh pemahaman yang benar mengenai permasalahan budaya dalam proyek tersebut. Selanjutnya dikelompokkan faktor mana yang menjadi masalah budaya paling besar dan memberikan dampak pada hubungan kerja karyawan di IJO sehingga menimbulkan kerugian pada pihak kontraktor.

Hasil analisis diuraikan secara deskriptif kemudian memeriksa hasil tersebut dengan teknik "triangulasi data" dengan tujuan untuk membuktikan hasil analisa yang diperoleh sudah memenuhi keabsahan atau tidak.

Tabel 1. Faktor Masalah Budaya

No	Faktor Budaya	Penyebab Masalah
1	Bahasa	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pemahaman terhadap instruksi - Penguasaan bahasa internasional
2	Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> - Penyampaian informasi - Penerimaan informasi
3	Etos kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat komitmen dalam bekerja - Keinginan untuk bekerja - Motivasi, pekerja keras, tekun, ulet - Kerja tim - Disiplin
4	Lingkungan sosial	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat pemahaman lingkungan kerja - Lingkungan karyawan
5	Kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kepercayaan antara karyawan - Tingkat kepercayaan dalam penerimaan dan pemberian tugas



Gambar 2. Masalah Budaya dan Dampak

Teknik triangulasi ini menggunakan berbagai sumber antara lain hasil wawancara, observasi, dokumen perusahaan atau wawancara dilakukan lebih dari satu subjek yang memiliki sudut pandang berbeda.

ANALISIS MASALAH

Hasil survey melalui wawancara menunjukkan bahasa merupakan salah satu faktor masalah cukup besar pada *IJO*. Kerjasama yang dilakukan oleh dua kontraktor dari negara yang berbeda, bahasa berbeda dan masing-masing memiliki keterbatasan dalam penguasaan bahasa internasional menjadikan bahasa sebagai salah satu kendala yang dihadapi oleh kedua pihak. Selain faktor yang disebutkan di atas masalah bahasa daerah dimana lokasi proyek berlangsung menjadi faktor kendala. Hal ini disebabkan sebagian besar tenaga kerja level buruh adalah karyawan lokal. Menurut sebagian besar responden bahwa karyawan lokal masih kental dengan bahasa daerah menimbulkan kesulitan bagi masing-masing supervisor divisi yang 99% berasal dari luar pulau Sulawesi.

Masalah-masalah yang disebutkan diatas menimbulkan dampak pada hubungan kerja antara karyawan di lokasi proyek. Hal ini dibuktikan dengan sering kali terjadi salah persepsi dalam penerimaan maupun instruksi pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan akibat bahasa yang kurang dipahami. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa tujuan dari penyampaian pekerjaan terkadang tidak sampai sesuai sasaran akibat dari masalah tersebut. Demikian sebaliknya untuk menyampaikan pekerjaan ataupun masalah yang dihadapi oleh karyawan di lapangan, mengalami kesulitan karena faktor bahasa tadi.

Temuan dilapangan dari hasil wawancara menunjukkan faktor besar akibat masalah bahasa, yaitu :

- a. Penguasaan bahasa internasional yang kurang baik menyebabkan masalah diantara level manager dan supervisor yang terdiri dari tenaga kerja asing dan tenaga kerja domestik (diluar Sulawesi) dalam pemberian ataupun penerimaan instruksi pekerjaan menjadi kurang baik. Masing-masing pihak yang begitu kuat dengan

budaya bahasa masing-masing sehingga ketika menyampaikan ataupun menerima instruksi sering salah persepsi. Faktor ini menyebabkan kurang baik bagi keduanya dalam hubungan kerja sehingga menimbulkan peluang kerugian bagi tujuan proyek *IJO*.

- b. Kesulitan yang dihadapi supervisor yang sebagian besar dari luar Sulawesi ketika akan memberikan instruksi pekerjaan pada level buruh ataupun menerima laporan masalah dilapangan yang di hadapi level tersebut terkadang kurang tepat. Akibat masalah ini, sering terjadi pengulangan pekerjaan atau instruksi harus sering diberikan. Namun, dengan pemberian instruksi yang sering atapun salah persepsi dalam penerimaan pekerjaan menimbulkan salah pengertian dari karyawan lokal dan merasa tersinggung. Faktor ini mengakibatkan hubungan yang kurang baik bagi kedua pihak.

KESIMPULAN

International Joint Operation yang berbasis proyek melibatkan banyak tenaga kerja negara yang berbeda, latar belakang budaya berbeda dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan proyek. Sehingga, kerja sama ini, masalah salah satunya masalah budaya bahasa yang berhubungan dengan hubungan kerja karyawan. Persepsi dari masing-masing pihak yang terlibat dalam proyek ini hendaknya menjadi perhatian karena cukup berpengaruh pada operasional proyek.

Dari hasil survey menunjukkan hubungan yang cukup kuat antara bahasa dan hubungan kerja. Akibat perbedaan bahasa menyebabkan salah persepsi dalam penerimaan instruksi yang diterima dan memberikan dampak pada hubungan kerja yang menjadi tidak harmonis. Masing – masing pihak akan merasa dirugikan akibat keterbatasan dalam pemahaman budaya bahasa. Hal ini tercermin dari setiap level yang ada, dimana pada level manager ada interaksi langsung antara karyawan domestik dan asing. Masing-masing pihak yang terbatas dalam kemampuan bahasa internasional sering terjadi kesalahan dalam menerima ataupun menerima pekerjaan. Akibatnya pekerjaan hal diulang

sehingga dengan demikian masing-masing pihak akan merasa dirugikan akibatnya berdampak pada kurang baik hubungan kerja diantara mitra.

Demikian juga dengan level supervisor ke level buruh, dilapangan menunjukkan level buruh yang sebagian besar didominasi oleh karyawan lokal dimana proyek berlangsung kurang bisa berbahasa Indonesia yang benar dan lebih menguasai bahasa daerah. Sebaliknya tenaga kerja pada level supervisor sangat tidak paham dengan bahasa daerah mengalami kesulitan dalam memberikan instruksi pekerjaan. Keadaan ini menyebabkan sering terjadi konflik antara tenaga kerja lokal dan tenaga kerja nasional sehingga menyebabkan hubungan kerja yang kurang harmonis.

Hasil identifikasi yang didapat dari responden selanjutnya di buat mitigasi terhadap masalah kerugian IJO.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, K.H.C., Then, D., and Skitmore., 2006, Risk Management in Singapore Construction Joint Venture, *Journal of Construction Research, School of Construction Management and Property, Queensland University of Technology* . 1(2):pp.139-149.
- Geringer, J.M., 1988, *Joint Venture Partner Selection: Strategies for Developing Countries*, New York: Quorum.
- Girmscheid, G., 2005, Trust as a Success Factor in International Joint Ventures, *Technical Research Centre of Finland and RIL Association of Finish Civil Engineers*, pp. 69-81.
- Jamil, M., Mufti, N.A., and Khan, A.H., 2008, Risk Identification for International Joint Venture Construction Projects, Karachi, Pakistan: *Proc. Of the First International Joint Venture Construction in Developing Countries (ICCIDC-I), Advancing and Integrating Construction Education, Research & Practice*, 291-299.
- Hofstede, G., 1998, Culture and Organizational Subculture: An Empirical Approach, *Journal Management Study, Oxford*, 35(1), 1-12.
- Liu, A.M.M., and Fellows, R., 2008, *Organisational Culture of Construction Joint Ventures; Cese Studies on Hongkong*, International Conference on Multinational Construction Project.
- Lembaga Pembinaan Jasa Konstruksi (LPJK), 2008, Pasal 11a.
- Marzuki, P.F., dan Lumeno, S.S., 2011, Persepsi Risiko Terhadap Penyediaan dan Pengelolaan Tenaga Kerja dalam International Joint Venture pada Proyek Infrastruktur, *Jurnal Teoritis dan Terapan Bidang Rekayasa Sipil*, Jurnal Teknik Sipil, ITB, Vol. 18 No.1, 11-29.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikemen, I., and Birgonul, M.T., 2007, Effect of Host Country and Project Conditions in International Construction Joint Venture, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 799-806.
- Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., and Birgonul, M.T., 2008, Implications Of Culture in The Performance of International Construction Joint Venture, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, Vol. 134, No. 5, 361-370.
- Sirmon, D.G., and Lane, P.J., 2004, A Model of Cultural Differences and International Alliance Performance, *Journal of International Business Studies*, 35, 306-319.
- Swierczek, F.W., 1994, Culture and Conflict in Joint Ventures in Asia, *Journal International of Project Management*, 12(1), 39-47.
- Parkhe, A., 1993, *Messy Research, Methodological, Predispositions, and Theory Development in International Joint Ventures*, *Acad. Management Rev.*, 18(2), 227-268.